Department of Indian Affairs and Northern Development
Corporate Services
Departmental Audit and Evaluation Branch

Prepared by:

Robert Bellehumeur, Manager
Hélène Thériault, Project Officer

With assistance of:

Ernst & Young

Review of Management Practices
Quebec Region

Project 96/14
June 1997

101-01114/

REVIEW OF MANAGEMENT PRACTICES, QUEBEC

Table of Contents

Page

Executive Summary i

General Information 1
- Objectives and scope of the review 1
- Review methodology 1
- Review activities 2

Observations 3
- Objectives, priorities and mandates 3
- Innovations and improvements 3
- Communication and information management 4
- Financial control and devolution 5

Recommendations and action plans 6
- Sense of belonging 6
- Efficient use of staff abilities 7
- Rekindling the flame 7
- A learning organization and workforce renewal 8
- Promoting partnership 9

Appendix I 10
- Best management practices 10

Appendices
- Terms of Reference
- Action plan

Executive Summary

The Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) reviewed management practices in the Quebec Region in February 1997. Regional managers and project officers agreed to use a non-traditional approach for this review, in keeping with a management approach already introduced as part of other regional initiatives.

The review was conducted essentially in group sessions. Files were reviewed and personal interviews conducted solely to complement or validate observations made by group members. This allowed them to develop a shared vision, leading to consensus and an action plan.

The recommendations and action plan form a coherent strategy including the following items:

- Promoting a sense of belonging is of prime importance. The Director General has agreed to take the required measures to enhance understanding of departmental and regional orientations and priorities in order to generate a sense of belonging at all levels of the organization.

- Secondly, the individuals' abilities and the potential of working groups must be used appropriately. To be able to respond to new challenges in a proactive manner, senior management has decided to give responsibility to a larger number of people by assigning the employees involved to manage each of the issues under consideration.

- Participants cited "rekindling the fire", or increasing employee motivation and commitment, as a high priority. Senior management has agreed to create an adaptable and flexible working framework geared to the new challenges, to promote decompartmentalization.

- The need to create conditions for the development of a learning organization and to provide for future needs. The organization should support the changing environment through innovative approaches to development and the sharing of information and knowledge in a whole range of ways in the context of daily activities; and

- The need to promote true partnership. Regional management, together with headquarters, has agreed to work with the First Nations to develop and adopt partnership principles which take both parties' responsibilities into consideration.

Objectives and scope of the review

Management practices in the Quebec Region were reviewed to help the region improve its operations and identify "best practices". This region is completely centralized except for two Lands, Revenue and Trust services offices at Kahnawake and Pointe Bleue.

The scope of the review included management practices, activities and controls in the following areas:

- planning, organization, communication, direction and control of management operations;
- support for meeting the department's obligations and priorities;
- innovations and improvements in client and public services delivery and information management;
- financial and administrative operations to determine the suitability of the financial control framework; and
- an examination of recent responsibility transfer and control measures in relation to transferred programs.

Review methodology

To begin with, project leaders agreed, with the approval of regional management, to conduct a comprehensive analysis of regional management practices within a policy framework defined by target activities. The management committee identified activities to be reviewed and participants to group sessions, based on their familiarity with matters under scrutiny and their involvement in the practices to be reviewed.

The management committee then agreed on the general theme of the review, namely, the most efficient use of the regional team's abilities. It also confirmed the following objectives and the selection of target activities:

Objectives

- Review regional management practices in order to improve them and thereby achieve better results; and
- Identify the region's best management practices.

Target activities

- Training;
- Communication - managers/employees;
- Preparing employees to meet new challenges;
- Using teams (horizontal/vertical) to manage issues, projects and key activities; and
- Fostering opportunities for partnership in management activities.

The project proceeded in accordance with the principles of working as a group and achieving consensus. Discussions were supplemented with judicious analyses of sample files, personal interviews and any research deemed necessary.

Review activities

In February 1997, the project leaders had their first general meeting with the working group. This type of discussion is necessary to get everyone working in the same direction and was critical to the success of the entire project. Its purpose was to review the overall situation affecting the department and the region, and to agree on the basic principles and values which guided the study. Everyone involved in the target activities attended this meeting.

During this meeting, the group requested that management committee members be actively involved in the exercise since it was felt that they should tackle the challenge together. Some committee members accordingly attended subsequent meetings.

Management practices relating to the target activities were analysed in sub-groups. At an arranged time, all members came together to present their conclusions. The comments of the whole group were taken into consideration in the work of the sub-groups.

Project leaders then analysed the information presented by the various sub-groups and produced a preliminary summary of all the points raised. This summary was in turn reviewed and finalized with representatives of the whole group in order to arrive at a consensus on the key elements.

Group consensus and a regional vision on the points raised were set out jointly by project leaders and group members in the form of recommendations and action plans. Finally, group members presented the summary, recommendations and action plans to employees, regional management and the Director General of the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB).

Management practices were reviewed primarily by analysing practices relating to the target activities. The analysis was conducted by groups of managers and employees.

The observations made in the review pertain to four general areas: objectives, priorities and mandates of the department and the region; innovations and improvements to be made in the organization; communication and information management; and finally, financial controls and devolution.

Objectives, priorities and mandates

Through their discussions in working groups and overviews, participants developed a group vision for each of the target activities. Their ideas clearly express their shared desire to work towards a responsible partnership. Their vision is in line with departmental objectives and priorities, especially with regard to leadership, participation and partnership.

The regional group cited four basic prerequisites to achieving the department's objectives and priorities:

- Objectives, priorities and mandates must be clearly communicated;
- All those involved must have an opportunity to discuss them to ensure that they understand them;
- Messages must be consistent (political speeches, budget policy, messages from the Deputy Minister and regional directors); and,
- Renewing the workforce (La Relève) is key to achieving long-term objectives and rising to new challenges.

Innovations and improvements

The context of change requires an environment favourable to innovation and initiative. Important cultural and structural changes are underway throughout the department, but there are still a number of attitudes and structures not suited to the context of change.

It is agreed that changes relating to decompartmentalization, teamwork and partnership are essential and should be promoted. Participants also emphasized the following points:

- The organizational structure must be stabilized (decisions must be made on acting positions), while ensuring that it remains flexible and adaptable to the changing environment;
- The wall of mistrust which has developed in the last few years must be broken down;
- Principles of trust, open-mindedness, mutual respect and the firm commitment to achieve concrete results should be the basis of interpersonal relations;
- A true partnership must be the dominant feature of relations with First Nations, namely, a relationship between equals, with risk sharing and joint responsibility for results;
- There should be a periodic monitoring process to evaluate accomplishments in relation to objectives and adjust objectives accordingly;
- Teamwork should be valued as much as other tasks performed by individuals and should be recognized; finally,
- Organizational culture should promote risk-taking and shared responsibility for results.

Communication and information management

In general, the information required by employees to perform their duties is available within the organization. Due to compartmentalization, though, information affecting more than one directorate is not systematically shared. In addition, information is sometimes conveyed too slowly.

The group made certain noteworthy points about information management and communication:

- required measures to manage the information overload;
- sometimes, informing is enough; at other times, you must communicate;
- the need to withhold some information in the interest of confidentiality;
- the impact of new technologies on information management; and
- the need for consistent messages.

The phenomenon of communication is directly related to the nature of interactions. Creating a culture which promotes initiative and partnership will improve communications.

The region should also consider specific measures to improve its information management.

Financial controls and devolution

The review also extended to management practices in the following areas:

- Financial and administrative operations, to determine the adequacy of the financial control framework; and

- an examination of recent responsibility transfer and control measures in relation to the transferred programs.

Issues relating to finances and devolution were underlying the majority of target activities analyses. These were supplemented with personal interviews and a review of specific documents or files as required.

Project leaders raised no specific concerns about management practices or controls in the context of teamwork, except for challenges related to working in partnership with First Nations.

The Quebec Region has in fact developed a number of tools (manuals, informative material and other documents) to facilitate financial control. Several of these are described in the appendix on best management practices.

Services were devolved in accordance with the capacity for accountability of the units to which they were devolved and their capacity to provide service quality and continuity. The majority of services to be devolved have already been transferred. The Quebec Region has always viewed this as a priority; in fact, it has a specific plan to accelerate the remainder of the devolution exercise.

To ensure that objectives are met, there are numerous opportunities for training and development for First Nations in all the areas of responsibility devolved. A brochure on these initiatives is being under preparation and is described in the appendix to the report on best management practices.

Recommendations and action plans form a coherent strategy comprising the following elements:

- Promoting a sense of belonging is of prime importance;
- Secondly, individuals' abilities and the potential of working groups must be used appropriately;
- Participants cited "rekindling the fire", or increasing employee motivation and commitment, as a high priority;
- The need to create conditions for the development of a learning organization and to prepare for future needs;
- The need to promote true partnership.

Sense of belonging

Participants emphasized the need to clearly communicate objectives, priorities and mandates at all levels. They stressed the importance of having an opportunity to discuss these to clarify their understanding, along with the need for consistent messages.

Recommendation 1: The Director General should enhance understanding of departmental and regional directions and priorities to generate a sense of belonging at all levels of the organization.

Action plan:

- Plan general meeting(s).
- Hold general and special forums: presentations, exchanges and discussions on the policy framework for each sector, after policy framework has been submitted and regional priorities have been established.
- Review communication mediums in use, including format and content of meetings.

Efficient use of staff abilities

In response to Corporate Headquarter's requirements, senior management has become extremely involved in certain issues, occasionally relegating competent staff to a secondary role. This affects the organization in several ways:

- it weakens accountability, commitment and motivation;
- it does not help prepare the future workforce; and
- it reduces the time available to management to attend to its primary function.

Recommendation 2: To be able to respond to new challenges proactively, senior management should distribute responsibility among a larger number of people by assigning the management of issues to the employees involved.

Action plan:

- Identify issues in which senior management is heavily involved and decide who should be responsible for each one.
- The person responsible for an issue should put a team together if necessary.
- The person responsible for an issue should keep the team and senior management informed.
- Managers should accept errors associated with taking calculated risks and support employees entrusted with the duties involved.

Rekindling the flame

Major events of the last seven years (successive reorganizations and reassignment of resources resulting in downsizing in the region) generated a climate of mistrust and insecurity. Individual employees feel easily threatened as a result, a situation which gives rise to individualism and compartmentalization. These events have also led to vague and overlapping mandates.

Recommendation 3: Senior management should provide an adaptable and flexible working framework geared to new challenges, to promote decompartmentalization.

Action plan:

- Review the various sectors' mandates and current tasks and activities.
- Identify projects requiring multidisciplinary teamwork.
- Identify criteria for team formation.
- Develop criteria for team operation.
- Develop management contract models for teams.
- Develop models for employment contracts.
- Maintain the forum used for the review.
- Take teamwork into consideration in performance appraisals.
- Include facilitator training in training program to maximize team performance.

A learning organization and workforce renewal

Managing certain issues requires knowledge of several, sometimes complex subjects: acts and regulations, legal decisions, precedents, certain historical relationships, results of inquiries such as the Royal Commission on Aboriginal Peoples, pronouncements made in Aboriginal community and many others. Innovative measures are needed to meet this constant requirement for information.

Recommendation 4: The organization should support the changing environment through the use of innovative approaches to development and the sharing of information and knowledge in a whole range of ways in carrying out daily activities.

Action plan:

- Identify topical issues and promote the creation of learning circles.
- Through the training committee, develop and implement employee job-matching and mentoring arrangements and review assignment methods.
- Encourage employees to prepare for the future by involving them in meetings, working groups, etc.

- Observe what other organizations are doing to identify their future workforce and ensure its training and promotion. If necessary, modify and apply appropriate measures.

Promoting partnership

The department is currently in a period of intense transition towards a partnership culture. A number of employees are already working in partnership with band councils, but this mind-set is not yet firmly established within the department. At present, involving First Nations in decision-making which concerns them is not an automatic and natural response.

The fiduciary relationship between the Government of Canada and Aboriginal peoples is one of the primary challenges to be overcome in order to establish a true and effective partnership. This relationship is inescapable in all discussions and constitutes a major obstacle which the partners will have to resolve together.

In certain cases, employees and Aboriginal people who decide to work in partnerships must in turn include elements in their decision-making which would otherwise have been easier to ignore. The decision to work in a partnership is certainly a major new challenge for both departmental employees and Aboriginal people.

Recommendation 5: Together with headquarters, Regional management should work with First Nations to develop and adopt partnership principles which take both parties' responsibilities into account.

Action plan:

- Create forums for discussion with First Nations.

- Define principles and establish a partnership mentality by:
  - strengthening our networks;
  - involving Aboriginal people in decision-making;
  - accepting to take risks; and
  - promoting joint activities to gain a better understanding of each other's values.

Appendix I - Best Management Practices

The main efficient management practices listed below were identified in the Quebec region. A summary of each one follows.

1. Regional Contracting Manual.
2. Payment methods.
3. Routing of required reports.
4. Funding Manual.
5. Funding Officers training.
6. Reorganization of Funding Services.
7. Alternative Funding Method / school-related capital assets.
8. Annual meeting of maintenance supervisors in communities.
9. Annual meeting of Directors General and Band Councils.
10. Brochure on skills development measures.
11. Teamwork training.
12. Strategic Intervention Fund Users' Manual.
13. Three-year planning exercise for surveying and mapping requirements conducted in conjunction with the Legal Surveys Division of Natural Resources Canada.

1. Regional Contracting Manual

Rationale for creating the manual:

Certain practices used by a number of managers for contracting out services did not follow Treasury Board regulations and occasionally overlapped responsibilities of Contracts Services.

Objectives:

- Summarize the principal Treasury Board regulations on contracts.
- Define the roles and responsibilities of managers and of Regional Contracts Services.
- Specify the delegation of financial authority for issuing service contracts.
- Help managers submit complete requisitions to allow Contracts Services to issue contracts quickly and effectively.

Outcome:

In the functional review of contract administration in November 1995, all contract files were rated as being of **"Superior Quality"**. No negative observations were made during this exercise.

Conclusion:

Given that the number of contracts negotiated and authorities delegated are constantly increasing while resources are being cut, quality could suffer. But with good management tools, good practices will be continued.

2. Payment methods

Rationale for creating this document:

In drawing up comprehensive funding arrangements, there was no standard for distributing funds in relation to cash flow forecasts. Funding officers therefore distributed funds as they deemed appropriate, without any consistency.

Objectives:

- Determine a basic standard for distributing funds to First Nation.
- Ensure a better balance and consistency in the payment of funds to First Nations.
- Provide funding officers and administrative staff with a tool to simplify and standardize their activities.

Outcome:

The work of funding officers and administrative staff was greatly simplified, reducing funding errors.

Conclusion:

Given the number of eligible services included under the contribution arrangements and the variety of programs administered, this tool ensures higher quality, while simplifying procedures.

3. Routing of required reports

Rationale for creating this document:

Following the creation of the manual on reports required of First Nations funded under comprehensive arrangements, the responsibilities of staff in the various sectors in processing these reports were not clearly specified.

Objectives:

- Ensure that each report drafted is received and processed without delay.
- Clarify the roles and responsibilities of each sector.
- Facilitate the work of Funding Services staff.

Outcome:

Funding Services staff's work will be clearly defined, the required tasks will be completed and the terms of arrangements will be better met.

Conclusion:

Given the number of reports required of First Nations and differences in processing each of them, this tool will define the tasks of each employee more precisely and ensure more effective processing while helping train our future workforce.

Implementation:

April 1997

4. Funding Manual

Rationale for creating the manual:

Since the arrival of the concept of a single service outlet, funding officers have had to work with a very wide range of First Nations programs funded by the department under contribution agreements. For this reason, the Funding Services Directorate developed a manual providing detailed information on each service for which the department may provide funding.

Objectives:

- Ensure that funds are expended for the purposes for which they are allocated.
- Facilitate funding officers' work in their contacts with First Nations.
- Ensure a common, precise understanding of each service covered.
- Convey the same information to all clients.

Outcome:

Funding officers' and analysts' work was greatly simplified, reducing funding errors.

Conclusion:

Given the number of services covered under contribution agreements and the variety of programs administered, this tool ensures higher quality while simplifying procedures. This manual will also help train our future workforce.

5. Funding Officers Training

Rationale for creating the document:

To develop a directory of courses and a self-evaluation form based on the national knowledge and skills profile developed for funding officers.

Objectives:

- Ensure that officers can increase their knowledge and skills.
- Use the funding officers profile to develop a directory of specific and ongoing training suited to funding officers' needs.
- Identify a range of courses designed to train the future workforce.

Outcome:

The directory was created and is used by the officers and other interested staff in preparing their training plans. This tool helps identify group courses.

Conclusion:

In combination with self-evaluation based on the skills profile, this tool is used to develop a three-year training plan in order to achieve a vision of training needs in the medium-term. It helps us deal directly with the weaknesses identified.

6. Reorganization of Funding Services

Rationale:

Following the request to reassign staff (20%), Funding Services had to make changes in its organization to ensure service delivery and carry out their new functions while increasing partnership opportunities.

Objectives:

The new structure was created:

- following individual, sectoral and multi-sectoral consultations led by a consultant;
- on the basis of the following 10 principles:
  - promoting teamwork
  - sharing duties fairly
  - maximizing the use of staff's abilities
  - improving client relations
  - offering a flexible structure and preparing for the future
  - eliminating overlaps in roles and responsibilities (grey zone) **OR** concentrating on identical roles
  - taking account of the 6.5 full-time equivalents (FTEs) (payroll expenditures) cut
  - responding to specific issues
  - enhancing organizational efficiency
  - implementing Financial Transfer Agreements (FTAs)
- and by developing clear processes for each major function, using an integrated approach for all sectors involved.

Outcome:

- Changes were possible because of staff involvement at all stages of the process and a constant emphasis on teamwork and consensus.
- Staff consultation allowed for a more realistic implementation of the new structure in two distinct phases.
- The new organizational structure will allow for greater emphasis on partnership, accountability, program evaluation and skills enhancement.

Conclusion:

There is a need to consult and communicate with employees and achieve consensus in order to ensure a shared commitment.

7. Alternative funding method / school-related capital assets

Rationale for creating the document:

This method was developed to meet a greater number of First Nations' school-related needs each year. By making payments through annual installments, the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) can provide simultaneous funding for several projects of this type. This method also makes it possible to accelerate the implementation of school-related projects as part of DIAND's prioritization process.

Objectives:

- Promote partnership among First Nations / DIAND / financial institutions / consultant firms, involving risk sharing.
- Reduce DIAND's role in carrying out these projects by transferring responsibility to First Nations.
- Optimize First Nations' skills for the administrative management of these projects.
- Reap significant savings by building permanent infrastructure rather than temporary facilities.
- Reduce political pressure on DIAND regarding certain issues.

Outcome:

In the case of the Betsiamites pilot project, this project was very successfully implemented, with joint supervision by the First Nation involved, with the assistance of both its consultants and DIAND. Given the limit on funding from DIAND, the First Nation must also assume interest payments under this method, thereby enhancing its credibility with financial institutions and encouraging it to improve its knowledge of financial management.

Conclusion:

Given the pilot project's potential success, the Mashteuiatsh, Lac Simon and Kahnawake First Nations are also interested in adopting this type of alternative funding.

8. Annual meeting of maintenance supervisors in communities

Rationale for creating the meeting of supervisors:

This annual meeting was instituted to help supervisors in their work, make them aware of their responsibilities and help them learn new working methods following the takeover by the First Nations of the O & M of facilities.

Objectives:

- Understand the supervisor's role and responsibilities and those of Technical Services.
- Discuss their problems and find solutions.
- Help supervisors take charge.
- Make supervisors aware of new developments with regard to both facilities and management.
- Learn how to manage their Operations and Maintenance budget more effectively.

Outcome:

After seven years, the meeting still claims to be dynamic and responsive to change. The demand is greater every year and participants, based on the evaluation of sessions, find this a very interesting mode of exchange. This annual conference is now organized by a committee composed of representatives from First Nations.

Conclusion:

Given the constantly increasing responsibilities of maintenance supervisors and in view of the technology transfer from DIAND, this meeting is intended as an indispensable working tool in all areas that may help supervisors in developing their knowledge.

9. Annual meeting of Directors General and Band Councils

Rationale:

While political representatives of the band councils meet regularly, there is no formal forum for administrators of band and tribal councils. An annual meeting is held at which DIAND and the bands present information or discuss specific items. The first meeting was organized jointly by the bands and DIAND. A committee consisting of representatives of band and tribal councils was established to prepare for upcoming meetings.

Objectives:

- Compensate for the isolation of band and tribal council administrators.
- Discuss information and practices.
- Create a network.
- Develop skills.

Outcome:

- The exchanges helped identify common problems (e.g. skills development) and develop mechanisms to compensate for them.
- Sharing of information among bands and networking.
- DIAND can provide information to bands as required and obtain feedback on its own administrative practices.

Conclusion:

Given the importance of this type of forum, it was agreed that these meetings should be held annually.

10. Brochure on skills development measures

Rationale for producing the brochure:

There are numerous regional measures to develop skills which could be helpful to Aboriginal Public Administrations, but First Nations are not always sufficiently aware of them. Compiling a single list of these measures, by sector of activity, will make for easier reference and use.

Objectives:

- Prepare a summary of regional training and skills development measures in all areas of responsibility devolved to First Nations.
- Bring these measures to the attention of First Nations in the region and promote their use to develop their employees' abilities.

Outcome:

First Nations in the region will have a simple and quick reference tool to manage their training and skills development strategy for employees interested in the administration and delivery of services and programs to their community.

Conclusion:

We dealt with the topic of skills development with First Nations Directors General in the region at a meeting held in October 1996. That is when we thought of listing measures in this area, to highlight them and, especially, to make them more accessible to Aboriginal public service employees.

This project is in progress and should be completed by October 31, 1997.

11. Teamwork training

Rationale for the project:

Following a decision by the management committee, teamwork became a regional priority in the 1996-1997 training plan. The decision was designed to enhance the effectiveness of DIAND teams by mobilizing team members and making them accountable, and by strengthening the ability of teams to resolve problems, use creative approaches, hold meetings, etc.

Outcome:

Seven teams at the regional office, or some twenty-four employees, received training. Team leaders met to define training project parameters and decided on a core curriculum for the first day of training. The other training modules were developed on the basis of each group's specific needs. Nearly all those who attended the training workshops responded favourably and each team concluded the training project with an action plan to improve the effectiveness of the team.

Conclusion:

This training substantially improved the working atmosphere in each team. A follow-up with each team will be carried out in 1997-1998 to monitor the implementation of their action plans. In addition, the project will continue in 1997-1998 and training will be provided to other teams in the regional office upon request.

12. Strategic Intervention Fund Users' Manual

Rationale for creating the manual:

A number of directorates were experiencing difficulties in funding certain projects and the region was granting additional funding without any real formal process. A written request (non-standard) was sent to the branch and the Director of General Services who, after analysing the project, made a recommendation to the Director General as to whether the additional funding should be awarded.

Objectives:

Develop a regional approach including a statement of basic principles and draw up criteria for establishing priorities to ensure the strategic intervention fund (SIF) is used rationally and fairly.

Outcome:

Ensure appropriate use of regional funding available for special projects and involve certain managers in decision-making. Standard requests are easier to analyse and monitor.

Conclusion:

Given the limits of available funding and the ever increasing needs of communities, this tool enables the Director General to approve the projects which are given priority.

13. Three-year planning exercise for surveying and mapping requirements conducted in conjunction with the Legal Surveys Division of Natural Resources Canada

Rationale for the exercise:

Planning of surveying and mapping work on Indian reserves was not being conducted as a joint exercise by all sectors involved. The lack of coordination between the various users in the department resulted in rather poor management of allocated funding. Consequently, it was decided to give Lands, Revenues and Trust (LRT) the task of coordinating the exercise to determine the region's surveying and mapping needs.

Objectives:

- Rationalize the use of funds.
- Ensure greater efficiency.

Outcome:

The surveying and mapping three-year planning exercise is being conducted with the cooperation of the various sectors involved.

Conclusion:

The exercise allows the region to achieve considerable economies of scale and provides First Nations with services more closely matching their needs.

Terms of Reference

TERMS OF REFERENCE

REVIEW OF MANAGEMENT PRACTICES IN THE QUEBEC REGION

BACKGROUND: Since April 1, 1992 when new responsibilities had been assigned the department has undergone a significant organizational change in relationships between headquarters and regions. Also, the public sector environment is adapting to new challenges as well as downsizing and reorganizations.

The nature of DIAND has continued to change from one of providing services and products to First Nations, to the roles of funding and facilitation.

Results from the reviews of Management Practices in 1994-1995 were well received by the auditees and the Departmental Audit and Evaluation Committee (DAED). The reviews conducted by the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) covered the Ontario, British Columbia and Atlantic regions.

The Quebec Region is entirely centralized, except for two Lands, Revenues and Trusts services delivery offices, in Kahnawake and Pointe-Bleue.

NEED: DAEB conducts, on a periodical basis, reviews and assessments of management practices, as well as a determination of Best Practices. These reviews assist management in sharing Best Practices and improving operations. All regions and headquarters branches are covered on a cyclical basis.

SCOPE: The review will include management practices, initiatives and controls pertaining to the following:

- planning, organization, communicating, directing and controlling the operations in the region;
- support of the fulfilment of department's obligations and priorities;
- innovations and improvements in the delivery of client and public services and in information management;
- financial and administrative operations in the areas of appropriateness of financial control framework; and

.../2

- an examination of recent responsibility transfer and control measures with respect to transferred programs.

In considering the above, best management practices should be considered in terms of results-orientation and due risk consideration in supporting the key management philosophies of:

- client focus;
- quality assurance;
- involvement and participation;
- service standards;
- building horizontal linkages;
- supporting departmental strategic directions; and
- principles vs. rules-based management.

EXCLUSIONS: The review will include an assessment of the following:

- environmental issues in relation to operational processes and practices;
- implementation of Treasury Board security policy;
- materiel management; and
- management of human resources and related issues such as staffing, staff relations and classification.

OBJECTIVES: The objectives of the review are to:

- assess whether the regional management practices and frameworks in selected responsibility centres are operating with due regard to maximum effectiveness, efficiency and economy;

- assess the degree that selected aspects of regional operations comply with central agency and departmental, policies and procedures; and

- identify best practices that lead to improved effectiveness of the organization.

APPROACH: The review will be conducted in the following three stages:

- Preliminary Review and Evaluation;
- Field Work and Analysis; and
- Reporting.

.../3

RESOURCES: The project will be implemented using contracted resources and will be managed by DAEB.

TIMEFRAME: The Review Planning will commence in August 1996 and the report will be completed by March 1997.

APPROVED BY:

Jérôme Lapierre
Acting Director General
Quebec Region
August 29, 1996

Action Plan

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96/14
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Quebec Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Director General should enhance understanding of departmental and regional directions and priorities to generate a sense of belonging at all levels of the organization.	6	1. Plan general meeting(s). 2. Hold general and special forums: presentations, exchanges and discussions on the policy framework for each sector, after policy framework has been submitted and regional priorities have been established. 3. Review communication mediums in use, including format and content of meetings.	RDG RDG/Directors A/Director, Executive Services	March 31, 1997 April 30, 1997 June 30, 1997
2. To be able to respond to new challenges proactively, senior management should distribute responsibility among a larger number of people by assigning the management of issues to the employees involved.	7	1. Identify issues in which senior management is heavily involved and decide who should be responsible for each one. 2. The person responsible for an issue should put a team together if necessary. 3. The person responsible for an issue should keep the team and senior management informed. (Ongoing) 4. Managers should accept errors associated with taking calculated risks and support employees entrusted with the duties involved. (Ongoing)	RDG/ADG Persons responsible for files/Directors Persons responsible of files Managers	May 31, 1997 May 31, 1997 March 31, 1998 March 31, 1998

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96 /14
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Quebec Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
3. Senior management should create an adaptable and flexible working framework geared to the new challenges, to promote decompartmentalization.	7	1. Review the various sectors' mandates and current tasks and activities.	RDG/ADG/Directors	September 30, 1997
		2. Identify projects requiring multidisciplinary teamwork.	RDG/ADG/Directors	April 30, 1997
		3. Identify criteria for team formation.	RDG/ADG	December 31, 1997
		4. Develop criteria for team operation.	RDG/ADG	December 31, 1997
		5. Develop management contract models for teams.	RDG/ADG	December 31, 1997
		6. Develop models for employment contracts.	RDG/ADG	December 31, 1997
		7. Maintain the forum used for the review.	RDG/ADG	May 31, 1997
		8. Take teamwork into consideration in performance appraisals. (Ongoing)	Managers	March 31, 1998
		9. Include facilitator training in training program in order to maximize team performance. (Ongoing)	Reg. Manager Human Resources	November 30, 1997

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96 /14
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Quebec Region**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. The organization should support the changing environment by using innovative approaches to development and the sharing of information and knowledge in a whole range of ways in carrying out daily activities.	8	1. Identify topical issues and promote the creation of learning circles. 2. Through the training committee, develop and implement employee job-matching and mentoring arrangements and review assignment methods. 3. Encourage employees to prepare for the future by involving them in meetings, working groups, etc. 4. Observe what other organizations are doing to identify their future workforce and ensure its training and promotion.	Reg. Manager, Human Resources	October 31, 1997
5. Together with headquarters, Regional management should work with First Nations to develop and adopt partnership principles which take both parties' responsibilities into account.	9	1. Create forums for discussion with First Nations. 2. Define principles and establish a partnership mentality by: - strengthening our networks; - involving Aboriginal people in decision-making; - accepting to take risks; and - promoting joint activities to gain a better understanding of each other's values.	RDG	October 31, 1997

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne

Préparé par :

Robert Bellehumeur, Gestionnaire
Hélène Thériault, Agent de projet

avec la participation de :

Ernst & Young

Examen des pratiques de gestion
Région du Québec

Projet 96/14
Juin 1997

EXAMEN DES PRATIQUES DE GESTION, QUÉBEC

Table des matières

Page

Sommaire ..... **i**

Renseignements généraux **1**
Objectifs et portée du mandat 1
Méthodologie de l'examen 1
Conduite du projet 2

Observations **3**
Objectifs, priorités et mandats 3
Innovations et améliorations 3
Communication et gestion de l'information 4
Contrôles financiers et dévolution 5

Recommandations et plans d'action **6**
Appartenance 6
Utilisation des compétences 7
Raviver la flamme 7
Organisation en apprentissage et relève 8
Vivre le partenariat 9

Annexe I **10**
Pratiques de gestion efficaces 10

Annexes
Mandat
Plan d'action

Sommaire

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) a effectué l'examen des pratiques de gestion de la Région du Québec en février 1997. Les membres de la direction régionale et les chargés du projet se sont entendu pour adopter une approche non traditionnelle pour la conduite de l'examen. Celle-ci s'inscrit dans la continuité d'une approche de gestion déjà amorcée dans le cadre d'autres initiatives régionales.

Le travail a été effectué essentiellement par le biais de séances de groupes. La révision de dossiers et les entrevues individuelles n'ont été requises que pour compléter ou valider les observations des membres participants. Cette approche leur a permis de développer une vision commune qui s'est traduite par un consensus et un plan d'action.

Les recommandations et le plan d'action forment un tout cohérent, regroupé comme suit :

- En premier lieu vient la nécessité d'accroître le sentiment d'appartenance. Le Directeur général a convenu de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la compréhension des orientations et des priorités du ministère et de la région pour créer un sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'organisation;

- ensuite, le besoin d'utiliser de manière appropriée les compétences individuelles et le potentiel offert par les groupes de travail. Pour être en mesure de répondre aux nouveaux défis de façon proactive, la haute gestion a acceptée de responsabiliser un plus grand nombre de personnes en transférant la gestion de chacun des dossiers aux employés concernés;

- accroître la motivation et l'engagement personnel, exprimé fortement par les participants sous le vocable "raviver la flamme". La haute gestion a accepté de créer un cadre de travail souple et flexible, adapté aux nouveaux enjeux en vue de favoriser le décloisonnement;

- la nécessité d'établir les conditions de développement d'une organisation en apprentissage et d'assurer la relève. L'organisation doit supporter l'environnement en évolution par des moyens novateurs de développement et par l'intégration de multiples modes de partage d'information et de connaissance dans l'accomplissement des activités quotidiennes; et,

- le besoin d'assurer l'essor d'un partenariat véritable. La direction générale a accepté de travailler avec les Premières Nations, en collaboration avec l'Administration centrale, pour développer et adhérer à des principes de partenariat qui tiennent compte des responsabilités des deux parties.

Objectifs et portée du mandat

L'examen des pratiques de gestion de la Région du Québec a été entrepris pour aider la région à améliorer ses pratiques et à identifier les plus efficaces. Cette région est entièrement centralisée à l'exception de deux bureaux de services de Terres, revenus et fiducie à Kahnawake et à Pointe-Bleue.

La portée du mandat s'étend aux pratiques, activités et contrôles de gestion pour les éléments suivants :

- planification, organisation, communication, direction et contrôle des opérations de gestion;
- soutien de la réalisation des obligations et des priorités du ministère;
- innovations et améliorations apportées dans la prestation des services aux clients et au public et dans la gestion de l'information;
- opérations financières et administratives pour déterminer si le cadre de contrôle financier est adéquat; et,
- examen des mesures récentes de transfert et contrôle de la responsabilité à l'égard des programmes transférés.

Méthodologie de l'examen

Dans un premier temps les chargés de projet ont convenu, en accord avec la direction régionale, d'analyser de façon intégrée les pratiques de gestion régionales à l'intérieur d'un cadre d'action défini par des activités ciblées. Le comité de gestion a identifié les activités sujettes à l'examen, de même que les participants aux séances de groupe en raison de leur familiarité avec les sujets concernés et de leur implication dans les pratiques visées par le mandat.

Le comité de gestion s'est ensuite entendu sur le thème général de l'examen, soit la meilleure utilisation des compétences de l'équipe régionale. De plus, il a confirmé les objectifs et le choix des activités ciblées suivants :

Objectifs

- Examen des pratiques de gestion régionales en vue d'y apporter des améliorations et ainsi obtenir de meilleurs résultats; et
- identification des meilleures pratiques de gestion de la région.

Activités ciblées

- La formation;
- la communication - gestionnaires/employés;
- la relève vs les nouveaux défis;
- l'utilisation des équipes de travail (horizontales/verticales) dans la gestion des dossiers, les projets et les activités prioritaires; et
- favoriser des occasions de partenariat dans les activités de gestion.

La conduite du projet s'est poursuivie selon les principes de travail de groupe et du développement de consensus. Les discussions ont été complétées par des analyses judicieuses de dossiers types, d'entrevues individuelles, et de toute recherche jugée nécessaire.

Conduite du projet

En février 1997, les chargés de projet ont effectué une première rencontre de nature générale avec le groupe de travail. Une telle discussion est essentielle pour aligner les efforts de tous dans une même direction. Celle-ci a été critique pour assurer le succès de tout le projet. Elle visait à revoir la situation globale qui affecte le ministère et la région, et à s'entendre sur les principes et les valeurs fondamentales qui ont guidé l'étude. Cette réunion regroupait tous les participants impliqués dans les activités ciblées.

Lors de cette rencontre, le groupe a souhaité que les membres du comité de gestion participent activement à l'exercice parce qu'il croyait à la nécessité d'une réflexion conjointe. Suite à cette demande, des membres du comité se sont joints aux rencontres subséquentes.

L'analyse des pratiques de gestions associées aux activités ciblées a été effectuée en sous-groupe. À une heure convenue, tous les membres se sont réunis en plénière pour présenter leurs conclusions. Les commentaires du grand groupe ont été incorporés aux travaux des sous-groupes.

Les chargés de projet ont ensuite analysé les informations présentées par les différents sous-groupes et ont produit une première synthèse de tous les points soulevés. Celle-ci a été revue et finalisée avec des représentants du grand groupe afin de dégager un consensus sur les éléments clés.

Le consensus du groupe et une vision régionale touchant les points soulevés ont été énoncés conjointement par les chargés de projet et les membres du groupe sous forme de recommandations et de plans d'action. La synthèse, les recommandations et les plans d'action ont finalement été présentés par des membres du groupe aux employés, à la direction régionale et à la Directrice générale de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI).

L'examen des pratiques de gestion a été conduit essentiellement par le biais de l'analyse des pratiques reliées à des activités ciblées. L'analyse à été complétée par des groupes de gestionnaires et employés.

Les observations de l'examen portent sur quatre points généraux, à savoir : les objectifs, priorités et mandat du ministère et de la région; les innovations et les améliorations à apporter à l'organisation; les communications et la gestion de l'information; et finalement, les contrôles financiers et la dévolution.

Objectifs, priorités et mandats

Les participants, par des discussions en équipes de travail et des revues synthèse, ont développé une vision de groupe de chacune des activités ciblées. Leurs idées expriment clairement leur volonté commune de changement vers un partenariat responsable. Le contenu de leur vision a également démontré leur alignement avec les objectifs et priorités du ministère, particulièrement en ce qui concerne le leadership, la participation et le partenariat.

Le groupe régional a souligné quatre pré-requis fondamentaux pour permettre l'atteinte des objectifs et priorités du ministère :

- Les objectifs, priorités et mandats doivent être communiqués de façon claire;
- les intervenants doivent avoir l'opportunité d'en discuter pour confirmer leur compréhension;
- les messages doivent être consistants (discours politiques, politique budgétaire, messages du Sous-ministre et des directeurs régionaux); et,
- la préparation de la relève est un élément fondamental pour atteindre des objectifs à long terme et pour faire face aux nouveaux enjeux.

Innovations et améliorations

Le contexte de changement requiert un environnement propice à l'innovation et à l'initiative. D'importants changements culturels et structurels sont en cours au sein de tout le ministère. Cependant, certaines attitudes et structures non adaptées au contexte de changement sont toujours présentes.

Il existe un consensus à l'effet que des changements ayant trait au décloisonnement, au travail d'équipe et au partenariat sont essentiels et qu'il doivent être favorisés. Les participants ont aussi souligné les faits suivants :

- La structure organisationnelle doit être stabilisée (résolution des postes intérimaires), tout en s'assurant qu'elle soit flexible et adaptable dans un contexte de changement;
- il est essentiel de briser le mur de méfiance qui s'est érigé depuis quelques années;
- la confiance, l'ouverture d'esprit, le respect mutuel et l'engagement ferme à obtenir des résultats concrets doivent être les principes sur lesquels se fondent les rapports inter personnels;
- le partenariat au sens profond du terme doit primer dans les relations avec les Premières Nations : relation d'égal à égal, partage des risques, responsabilité conjointe des résultats;
- la nécessité d'introduire un processus de suivi périodique pour évaluer les accomplissements par rapport aux objectifs et pour réévaluer les objectifs au besoin;
- le travail d'équipe doit être valorisé au même titre que les autres tâches des individus et il doit être reconnu; finalement,
- la culture doit favoriser la prise des risques et la responsabilité conjointe des résultats.

Communication et gestion de l'information

D'une manière générale, l'information requise circule au sein de l'organisation pour permettre à chacun de remplir ses fonctions. Cependant, dû au cloisonnement, les informations affectant plus d'une direction ne sont pas partagées systématiquement. De plus, les délais pour le transfert d'information sont parfois trop long.

Le groupe a émis certaines préoccupations vis-à-vis de la gestion de l'information et des communications qui méritent notre attention :

- Les moyens requis pour gérer le «trop d'information»;
- il est parfois suffisant d'informer, et parfois, il est nécessaire de communiquer;
- la pertinence de retenir certaines informations en vertu de la confidentialité;
- l'impact des nouvelles technologies sur la gestion de l'information; et
- le besoin de messages consistants.

Le phénomène des communications est directement lié à la nature des interactions. Le développement d'une culture d'initiative et de partenariat favorisera l'amélioration des communications.

La région devra aussi envisager des mesures spécifiques pour améliorer la gestion de l'information.

Contrôles financiers et dévolution

La portée du mandat faisait également référence aux pratiques de gestion associées aux aspects suivants :

- Opérations financières et administratives pour déterminer si le cadre de contrôle financier est adéquat; et
- examen des mesures récentes de transfert et contrôle de la responsabilité à l'égard des programmes transférés.

Les aspects financiers et de la dévolution étaient sous-jacents à la majeure partie des analyses d'activités ciblées. Ce travail a été complété par des entrevues individuelles et des revues de documents ou dossiers spécifiques au besoin.

Les chargés de projet n'ont pas de préoccupation particulière à formuler concernant les pratiques ou les contrôles de gestion dans le cadre du travail de groupe, à l'exception des défis associés au travail en partenariat avec les Premières Nations.

La région du Québec a de fait développé un certain nombre d'outils (guides, documents explicatifs ou autres) pour faciliter les contrôles financiers. Plusieurs d'entre eux sont décrits dans les pratiques de gestion efficaces.

La dévolution des services s'est faite en considérant la capacité des entités à qui l'on a dévolu de rendre compte et d'assurer la qualité et la continuité des services. La majeure partie des services devant être dévolus l'a été. La région du Québec a toujours considérée cette activité comme une priorité, tel que démontré par un plan concret pour accélérer la partie restante de la dévolution.

Il existe de nombreuses initiatives de formation et de développement des capacités des Premières Nations dans toutes les sphères de responsabilités dévolues pour assurer l'atteinte des objectifs visés. Une brochure sur ces initiatives est en cours de production et fait l'objet d'une description en annexe du rapport portant sur les pratiques de gestion efficaces.

Recommandations et plans d'action

Les recommandations et le plan d'action se divisent en quatre catégories distinctes, qui forment un tout cohérent :

- En premier lieu vient la nécessité d'accroître le sentiment d'appartenance;
- ensuite, le besoin d'utiliser les compétences individuelles et le potentiel offert par les groupes de manière appropriée;
- accroître la motivation et l'engagement personnel, exprimé fortement par les participants sous le vocable "raviver la flamme";
- la nécessité d'établir les conditions de développement d'une organisation en apprentissage et d'assurer la relève; et finalement,
- le besoin d'assurer l'essor d'un partenariat véritable.

Appartenance

Les participants ont souligné l'importance de communiquer de façon claire les objectifs, priorités et mandats de chacun. Ils ont souligné l'importance d'avoir l'opportunité d'en discuter pour confirmer et aligner leur compréhension et le besoin d'avoir des messages consistants.

Recommandation 1 : Le Directeur général améliore la compréhension des orientations et des priorités du ministère et de la région pour créer un sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'organisation.

Plan d'action :

- Organiser la tenue d'assemblée(s) générale(s).
- Tenir des forums ciblés / non ciblés : présentations, échanges et interactions sur le cadre d'action par secteur, suite au dépôt du cadre d'action et de l'établissement des priorités régionales.
- Revoir les médiums utilisés pour communiquer, y compris le format et le contenu des réunions.

Utilisation des compétences

En réponse aux exigences de l'Administration centrale, la haute gestion s'implique énormément dans certains dossiers et relègue occasionnellement des ressources compétentes à un rôle secondaire. Une telle situation a des implications sur de nombreux aspects de l'organisation, à savoir :

- elle occasionne la dé-responsabilisation, le désengagement et la démotivation;
- elle ne supporte pas la préparation de la relève; et
- elle réduit le temps disponible à la gestion pour vaquer à sa fonction première.

Recommandation 2 : Pour être en mesure de répondre aux nouveaux défis de façon proactive, la haute gestion responsabilise un plus grand nombre de personnes en transférant la gestion de chacun des dossiers aux employés concernés.

Plan d'action :

- Identifier les dossiers sujets à une implication importante de la haute gestion et déterminer qui devrait être le responsable du dossier.
- Le responsable du dossier devra s'entourer d'une équipe au besoin.
- Le responsable du dossier tiendra l'équipe et la haute gestion informés.
- Les gestionnaires doivent accepter les erreurs associées à des prises de risque calculé et supporter ceux à qui sont confiées les tâches.

Raviver la flamme

Les événements marquants des sept dernières années (réorganisations successives et exercices de réaffectation de ressources ayant conduit à des réductions d'effectifs pour la région) ont créé un climat de méfiance et d'insécurité. Les individus par le fait même se sentent facilement menacés, ce qui favorise l'individualisme et le cloisonnement. Ces événements ont également conduit à des mandats imprécis et qui se chevauchent.

Recommandation 3 : La haute gestion crée un cadre de travail souple et flexible, adapté aux nouveaux enjeux en vue de favoriser le décloisonnement.

Plan d'action :

- Revoir le mandat ainsi que les tâches et les activités actuelles des différents secteurs.
- Identifier les projets requérant un travail d'équipe multidisciplinaire.
- Identifier des critères pour constituer les équipes.
- Développer des critères pour le fonctionnement des équipes.
- Développer des modèles de contrat de gestion pour les équipes.
- Développer des modèles de contrats d'engagement.
- Garder vivant le forum utilisé dans le cadre du présent mandat.
- Tenir compte de la participation au travail d'équipe dans les évaluations de rendement.
- Intégrer au programme de formation le développement de facilitateurs pour maximiser le rendement des équipes.

Organisation en apprentissage et relève

La gestion de certains dossiers requiert la connaissance de plusieurs sujets parfois complexes ; les lois et règlements, des jugements, des précédents, certaines relations historiques, des résultats d'examens tels la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones, des prises de position du milieu autochtone, et plusieurs autres. Des mesures novatrices sont nécessaires pour satisfaire à cette exigence constante en information.

Recommandation 4 : Dans ce contexte, l'organisation supporte l'environnement en évolution par des moyens novateurs de développement et par l'intégration de multiples modes de partage d'information et de connaissance dans l'accomplissement des activités quotidiennes.

Plan d'action :

- Identifier les sujets d'actualité et favoriser la création de cercles d'apprentissage.
- A travers le comité de formation, développer et mettre en oeuvre des modalités de jumelage et de mentorat et revoir les modalité d'affectations.

- Favoriser l'apprentissage de la relève en faisant participer des employés à des réunions, groupes de travail, et autres.

- Observer ce qui se produit dans d'autres organisations concernant l'identification de la relève, son développement, puis son avancement. Adapter si nécessaire, puis appliquer les mesures appropriées.

Vivre le partenariat

Le ministère traverse en ce moment une période intense de transition vers une culture de partenariat. Un certain nombre d'employés travaillent déjà en partenariat avec des conseils de bande, mais cette attitude n'est pas encore complètement ancrée dans les moeurs du ministère. En ce moment, le fait d'impliquer les Premières Nations dans la prise de décision qui les concernent n'est pas une initiative machinale et spontanée.

Le lien fiduciaire qui lie le gouvernement du Canada aux peuples autochtones est l'un des principaux défis à surmonter pour instaurer un partenariat réel et efficace. Cette relation, omniprésente dans toutes les discussions, constitue un obstacle majeur que les partenaires devront résoudre ensemble.

Dans certains cas les individus, employés ou autochtones, qui décident de travailler en partenariat doivent par la suite intégrer certains éléments à leur prise de décision qu'il aurait autrement été plus facile d'ignorer. La décision de travailler en partenariat constitue certainement un nouveau défi de taille pour les employés du ministère autant que les autochtones.

Recommandation 5 : De concert avec les Premières Nations la direction régionale, en collaboration avec l'Administration centrale, développe et adhère à des principes de partenariat qui tiennent compte des responsabilités des deux parties.

Plan d'action :

- Susciter des forums de discussions avec les Premières Nations.

- Définir des principes et établir une mentalité de partenariat :
  - en renforçant nos réseaux;
  - en impliquant les autochtones dans la prise de décision;
  - en acceptant de prendre des risques; et
  - en favorisant des activités communes pour une meilleure compréhension des valeurs de chacun.

Annexe I - Pratiques de gestion efficaces

Les principales pratiques de gestion efficaces qui suivent ont été identifiées pour la région du Québec. Un sommaire a été élaboré pour chacune d'elle.

1. Guide régional des Marchés de services.
2. Modalités de versement.
3. Cheminement des rapports exigés.
4. Guide de financement.
5. Formation des agents de financement.
6. Réorganisation des services de financement.
7. Méthode alternative de financement / immobilisations scolaires.
8. Conférence annuelle des superviseurs de l'entretien dans les communautés.
9. Réunion annuelle des directeurs généraux et des conseils de bande.
10. Brochure sur les initiatives de développement des capacités.
11. Formation sur le travail d'équipe.
12. Guide d'utilisation du fond d'intervention stratégique.
13. Exercice de planification triennale des besoins d'arpentage et de cartographie de concert avec la division des levés officiels du Ministère des Ressources Naturelles du Canada.

1. Guide régional des Marchés de services

Raison de la création du guide :

Certaines pratiques qui étaient utilisées par certains gestionnaires pour la passation de marchés de services n'étaient pas conforme aux règlements du Conseil du Trésor et chevauchaient à certaines occasions les responsabilités des Services de marchés.

Objectifs :

- Résumer les principaux règlements du Conseil du Trésor en matière de marchés de services.
- Définir les rôles et responsabilités des gestionnaires ainsi que ceux des Services de marchés de la région.
- Présenter les délégations financières pour l'émission des marchés de services.
- Aider les gestionnaires à présenter des demandes complètes pour permettre aux Services de marchés d'émettre les contrats rapidement et efficacement.

Résultat :

Lors de la revue fonctionnelle de l'administration des marchés en novembre 1995, tous les dossiers de marchés ont été cotés "**Qualité Supérieure**". Aucun point négatif n'a été signalé lors de cet exercice.

Conclusion :

Étant donné l'augmentation constante du nombre de contrats traités, les délégations d'autorités qui ne cessent d'augmenter et la diminution des ressources, il serait possible d'assister à une diminution de la qualité. Cependant, grâce à des outils de gestion efficaces, le respect des bonnes pratiques sera conservé.

2. Modalités de versement

Raison de la création du document :

Lors de la préparation des ententes de financement global, aucun standard de répartition des fonds n'était fixé au niveau des prévisions d'encaisse. En conséquence, chaque agent de financement effectuait cette répartition au meilleur de sa connaissance et aucune uniformité n'existait.

Objectifs :

- Déterminer un standard de base pour répartir les fonds à la Première Nation.
- Assurer un meilleur équilibre et l'uniformité dans le versement des fonds aux Premières Nations.
- Mettre à la disposition des agents de financement et du personnel de soutien, un outil pour faciliter et standardiser leurs tâches.

Résultat :

Le travail des agents de financement et du personnel de soutien a grandement été facilité et les conséquences d'erreurs en terme de financement furent réduites.

Conclusion :

Étant donné le nombre de services cotisables utilisés dans les ententes de contribution et la variété des programmes administrés, cet outil permet d'assurer un travail de meilleure qualité tout en étant simplifié.

3. Cheminement des rapports exigés

Raison de la création du document :

Suite à la production du guide concernant les rapports exigés par les Premières Nations financées sous ententes globales, les responsabilités incombant au personnel des différents secteurs dans le traitement de ces rapports n'étaient pas clairement spécifiées.

Objectifs :

- S'assurer que chaque rapport exigé soit reçu et traité dans les délais.
- Clarifier les rôles et responsabilités qui incombent à chaque secteur.
- Faciliter le travail du personnel des Services de financement.

Résultat :

Le travail du personnel des Services de financement sera clairement identifié, les tâches à faire seront réalisées et les conditions d'ententes mieux respectées.

Conclusion :

Étant donné la quantité de rapports exigés des Premières Nations et des différences dans le traitement de chacun, cet outil permettra de mieux cibler les fonctions de chaque intervenant et d'en assurer un meilleur traitement tout en étant une aide pour la relève.

Mise en oeuvre :

Avril 1997

4. Guide de financement

Raison de la création du guide :

Avec l'arrivée du concept de guichet unique, les agents de financement ont eu à travailler avec un éventail très large de programmes financés par le ministère aux Premières Nations, par le biais d'entente de contribution. Pour cette raison, la direction des Services de financement a élaboré un guide donnant de l'information détaillée sur chaque service cotisable pour lesquels le ministère pouvait accorder du financement.

Objectifs :

- S'assurer que le financement est dépensé pour les fins auxquelles il est alloué.
- Faciliter le travail des agents de financement lors de leurs contacts auprès des Premières Nations.
- Assurer une compréhension commune et exacte de chaque service cotisable.
- Transmettre la même information à toute la clientèle.

Résultat :

Le travail des agents de financement et des analystes a grandement été facilité et les conséquences d'erreurs en terme de financement furent réduites.

Conclusion :

Étant donné le nombre de services cotisables utilisés dans les ententes de contribution et la variété des programmes administrés, cet outil permet d'assurer un travail de meilleure qualité tout en étant simplifié. Le guide devient également une aide à la relève.

5. Formation des agents de financement

Raison de la création du document :

Développement d'un répertoire de cours et d'un formulaire d'auto-évaluation à partir du profil national de connaissances et d'habiletés développé pour les agents de financement.

Objectifs :

- S'assurer que les agents peuvent développer leurs connaissances et habiletés.
- Se servir du profil des agents des Services de financement pour développer un répertoire de formation ponctuelle et continue adaptée aux besoins des agents.
- Identifier une gamme de cours ciblés dans le but de former une relève.

Résultat :

Le répertoire a été développé et les agents, ainsi que les autres employés intéressés, utilisent cet outil pour leur plan de formation. Cet outil facilite l'identification de cours de groupe.

Conclusion :

Cet outil, accompagné de l'auto-évaluation basée sur le profil des compétences, permet de bâtir un plan de formation développé sur trois ans afin d'avoir une vision à moyen terme des besoins en formation. Cet outil permet de pouvoir pallier directement aux faiblesses identifiées.

6. Réorganisation des services de financement

Raison :

Suite à la demande de réaffectation des ressources (20 %), les Services de financement ont dû réajuster leur organisation afin de poursuivre la livraison de programmes et répondre à de nouvelles fonctions qui s'ajoutaient et accroître les possibilités de partenariat.

Objectifs :

La nouvelle structure a été développée :

- suite à des consultations individuelles, sectorielles et multi-sectorielles menées par un consultant;
- à partir des 10 principes suivants :
  - favoriser le travail d'équipe
  - répartir équitablement la tâche
  - maximiser l'utilisation des compétences des ressources humaines
  - meilleure relation d'affaires avec la clientèle
  - structure flexible et assurer la relève
  - éliminer le chevauchement des rôles et responsabilités (zone grise) **OU** concentrer sur les rôles identiques
  - tenir compte de l'ajustement de 6.5 Employés temps plein (ETP)/masse salariale
  - répondre aux dossiers particuliers
  - améliorer l'efficacité organisationnelle
  - mise en oeuvre des Ententes de transfert financier (ETF)
- et en développant des processus clairs pour chaque grande fonction selon une approche intégrée de tous les secteurs impliqués.

Résultat :

- L'implication du personnel à toutes les étapes du processus, l'emphase constante sur le travail d'équipe et le consensus ont permis d'effectuer le changement.
- La consultation avec les employés a permis de réajuster de façon plus réaliste la mise en oeuvre de la nouvelle structure en deux phases distinctes.
- La nouvelle organisation va permettre d'axer avec plus d'emphase le partenariat, la reddition des comptes, l'évaluation des programmes et le développement des capacités.

Conclusion :

L'importance de consulter et communiquer avec les employés et l'importance du consensus pour un engagement commun.

7. Méthode alternative de financement / immobilisations scolaires

Raison de la création du document :

Cette méthode a été élaborée afin de pouvoir rencontrer un plus grand nombre de besoins scolaires des Premières Nations sur une base annuelle. Un étalement par versements annuels permet au Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) en ce sens de pouvoir financer simultanément plusieurs projets de ce type. Cette méthode permet aussi d'accélérer la mise en oeuvre des projets scolaires inscrits dans un processus de priorisation du MAINC.

Objectifs :

- Favoriser un partenariat Premières Nations / MAINC / Institutions financières / Firmes de consultants impliquant ainsi un partage des risques.
- Diminuer les interventions du MAINC dans le cadre de la réalisation de ces projets en responsabilisant les Premières Nations.
- Optimiser les compétences des Premières Nations dans la gestion administrative de ces projets.
- Réaliser des économies significatives quant à la construction d'infrastructures permanentes plutôt que des installations temporaires.
- Réduire la pression politique exercée sur le MAINC dans certains dossiers.

Résultat :

Dans le cadre du projet pilote à Betsiamites, la mise en oeuvre de ce projet s'est très bien déroulée sous la supervision conjointe de la Première Nation assistée de ses consultants et du MAINC. La contribution financière du MAINC étant assujettie à un plafonnement, ce concept implique aussi que la Première Nation doit assumer les intérêts, ayant pour conséquence que celle-ci améliore sa crédibilité auprès des institutions bancaires et l'incite à acquérir des connaissances encore plus efficaces dans la gestion financière.

Conclusion :

Suite au succès potentiel du projet pilote, les Premières Nations de Mashteuiatsh, du Lac Simon et de Kahnawake sont aussi intéressées à adhérer à ce type de financement alternatif.

8. Conférence annuelle des superviseurs de l'entretien dans les communautés

Raison de la création de la conférence des superviseurs :

Cette réunion annuelle a été instaurée afin d'aider les superviseurs dans leur travail, les sensibiliser à leurs responsabilités et apprendre de nouvelles méthodes de travail dans l'exercice de leurs fonctions suite à la prise en charge du F&E des installations par les Premières Nations.

Objectifs :

- Comprendre le rôle et les responsabilités du superviseur ainsi que ceux de leurs Services techniques.
- Discuter de leurs problèmes et trouver des solutions.
- Aider les superviseurs à se prendre en main.
- Faire connaître aux superviseurs les nouveautés, tant au niveau matériel qu'au niveau de la gestion.
- Apprendre comment gérer plus efficacement leur budget Opération et Entretien.

Résultats :

Après 7 années, la conférence se veut toujours de plus en plus dynamique et évolutive. La demande est de plus en plus grande à chaque année, et les participants, suite à l'évaluation des sessions, trouvent cette formule d'échange très intéressante. L'organisation de cette conférence annuelle est maintenant sous la responsabilité d'un comité composé des représentants des Premières Nations.

Conclusion :

Étant donné l'augmentation constante des responsabilités des superviseurs d'entretien et dans le cadre du transfert technologique du MAINC, cette conférence se voit comme un outil de travail indispensable dans tous les domaines susceptibles d'aider les superviseurs dans l'évolution de leurs connaissances.

9. Réunion annuelle des directeurs généraux et des conseils de bande

Raison :

Alors que les instances politiques des conseils de bande se rencontrent de façon régulière, il n'y avait pas de forum formel d'échange pour les administrateurs de conseils de bande et conseils tribaux. Une réunion annuelle est organisée lors de laquelle le MAINC et les bandes présentent de l'information ou discutent de certains points précis. La première rencontre a été organisée conjointement - bandes et MAINC. Un comité composé de représentants de conseils de bandes et conseils tribaux a été mis sur pied afin de préparer les prochaines rencontres.

Objectifs :

- Pallier à l'isolement des administrateurs des conseils de bande et des conseils tribaux.
- Échange, information et pratiques.
- Création d'un réseau.
- Développement des capacités.

Résultat :

- Les échanges ont permis de cerner des difficultés communes (e.g. développement des capacités) et développer des mécanismes pour y pallier.
- Partage d'information entre les bandes et réseautage.
- Le MAINC peut informer les bandes de façon ponctuelle et prendre le pouls sur ses propres pratiques administratives.

Conclusion :

Étant donné l'importance d'un tel forum, il a été convenu de la nécessité de tenir de telles rencontres annuellement.

10. Brochure sur les initiatives de développement des capacités

Raison de la production de la brochure :

Les initiatives régionales de développement des capacités susceptibles de contribuer à l'essor de la fonction publique autochtone sont nombreuses, mais parfois méconnues des Premières Nations. La compilation de ces initiatives, par secteur d'activités, en un seul répertoire en facilitera la référence et l'usage.

Objectifs :

- Résumer les initiatives régionales de formation et de développement des capacités dans toutes les sphères de responsabilités dévolues aux Premières Nations.
- Promouvoir l'existence de ces initiatives auprès des Premières Nations de la région et les encourager à les utiliser, dans le contexte du développement des capacités de leurs employés.

Résultat :

Les Premières Nations de la région pourront compter sur un outil de référence simple et rapide pour gérer leur stratégie de formation et de développement de capacités de leurs employés attirés à l'administration et à la livraison des services et programmes de leur communauté.

Conclusion :

Nous avons abordé le thème du développement des capacités avec les directeurs généraux des Premières Nations de la région lors d'une réunion en octobre 1996. L'idée de regrouper les initiatives en ce domaine nous est alors venue, afin de les mettre davantage en valeur, mais surtout de les rendre plus accessibles aux employés de la fonction publique autochtone.

Ce projet est en cours et devrait être complété pour le 31 octobre 1997.

11. Formation sur le travail d'équipe

Raison du projet :

Suite à une décision du comité de gestion, une priorité régionale a été donné au travail d'équipe dans le cadre du plan de formation 1996-1997. L'objectif visé par cette décision était d'améliorer l'efficacité des équipes du Ministère des Affaires Indiennes et du Nord en mobilisant et responsabilisant les membres des équipes et en augmentant la capacité des équipes envers la résolution de problèmes, l'utilisation des techniques de créativité, la tenue de réunions, etc..

Résultat :

Sept équipes du bureau régional ont reçu la formation soit près de quatre-vingt employés. Les leaders des équipes se sont réunis pour établir les paramètres du projet de formation et ont convenu d'un tronc commun pour la première journée de formation. Les autres modules de formation ont été élaborés à partir des besoins spécifiques de chaque équipe. De façon presque unanime, les participants aux ateliers de formation ont beaucoup apprécié les ateliers et chaque équipe a conclu le projet de formation avec un plan d'action visant à améliorer l'efficacité de l'équipe.

Conclusion :

Cette formation a permis d'améliorer sensiblement le climat de travail au sein de ces équipes. Une activité de suivi sera effectuée en 1997-1998 auprès de chaque équipe de façon à faire le point sur la réalisation de leur plan d'action. D'autre part, le projet se poursuit en 1997-1998 et la formation sera dispensée aux autres équipes du bureau régional qui en feront la demande.

12. Guide d'utilisation du fond d'intervention stratégique

Raison de la création du guide :

Des directions rencontraient des problèmes dans le financement de certains projets et la région octroyait des fonds additionnels sans vraiment avoir un processus formel. Une demande écrite (non-uniforme) était acheminée à la direction générale et au directeur, Services généraux qui recommandait ou non au directeur général d'injecter des fonds additionnels après analyse du projet.

Objectifs :

Développer une approche régionale incluant un énoncé de principes de base et l'élaboration de critères d'établissement de priorités permettant d'utiliser le fond d'intervention stratégique (FIS) de façon rationnelle et impartiale.

Résultat :

Assurer une utilisation adéquate des fonds régionaux disponibles à la réalisation de projets spéciaux et associer certains gestionnaires à la prise de décision. L'uniformité des demandes en facilite l'analyse et leur contrôle.

Conclusion :

Étant donné la rareté des fonds disponibles et les besoins des communautés toujours grandissants, cet outil permet au directeur général d'approuver des projets jugés prioritaire.

13. Exercice de planification triennale des besoins d'arpentage et de cartographie de concert avec la division des levés officiels du Ministère des Ressources Naturelles du Canada

Raison de la création de l'exercice :

La planification des travaux d'arpentage et de cartographie à effectuer dans les réserves indiennes n'était pas un exercice intégré de tous les secteurs concernés. L'absence de concertation entre les divers usagers du Ministère se traduisait par une gestion peu rationnelle des fonds alloués. Il a donc été décidé de centraliser à Terres revenus et fiducie (TRF) la coordination de l'exercice d'établissement des besoins d'arpentage et de cartographie de la région.

Objectifs :

- Rationaliser l'utilisation des fonds.
- Assurer une meilleure efficacité.

Résultat :

L'exercice annuel de planification triennale des travaux d'arpentage et de cartographie se fait en concertation avec les différents secteurs concernés.

Conclusion :

L'exercice permet à la région de réaliser des économies d'échelle substantielles et assure aux Premières Nations des services répondant davantage à leurs besoins.

Mandat

96/14-Québec

MANDAT

EXAMEN DES PRATIQUES DE GESTION DANS LA RÉGION DU QUÉBEC

CONTEXTE : Depuis le 1er avril 1992, date à laquelle les nouvelles responsabilités ont été attribuées, le Ministère a modifié en profondeur, sur le plan organisationnel, la relation entre l'administration centrale et les régions. Par ailleurs, le secteur public dans son ensemble doit relever de nouveaux défis et s'adapter à la réduction des effectifs et aux restructurations.

La vocation du MAINC continue d'évoluer. De ministère chargé de fournir des produits et des services aux Premières Nations, le MAINC devient de plus en plus un organisme de financement et de facilitation.

Les résultats des examens des pratiques de gestion en 1994-1995 ont été bien accueillis par les audités et par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVÉ). Les examens réalisés par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) ont porté sur les régions de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Atlantique.

La région du Québec est entièrement centralisée à l'exception de deux bureaux de services de Terres, revenus et fiducie à Kahnawake et à Pointe-Bleue.

RAISON : La DGÉVI effectue, de façon périodique, des examens et des évaluations des pratiques de gestion, en déterminant les Meilleures pratiques. Ces examens aident la direction à adopter les Meilleures pratiques et à améliorer les opérations. Toutes les régions et toutes les directions générales de l'Administration centrale sont soumises à ces examens cycliques.

PORTÉE: L'examen portera sur les pratiques, les activités et les contrôles de gestion en ce qui a trait aux éléments suivants :

- planification, organisation, communication, direction et contrôle des opérations de la région;
- soutien de la réalisation des obligations et des priorités du Ministère;
- innovations et améliorations apportées dans la prestation des services aux clients et au public et dans la gestion de l'information;

.../2

- opérations financières et administratives du point de vue de l'adéquation du cadre de contrôle financier; et

- examen des mesures récentes de transfert et contrôle de la responsabilité à l'égard des programmes transférés.

Dans l'examen de ces éléments, il convient d'envisager les meilleures pratiques de gestion du point de vue d'une action axée sur les résultats et tenant compte des risques dans le cadre d'une philosophie générale de gestion qui privilégie les aspects suivants :

- orientation client;
- assurance de la qualité;
- engagement et participation;
- normes de service;
- création de liens horizontaux;
- appui des orientations stratégiques du Ministère; et
- gestion fondée sur des principes plutôt que sur des règles.

EXCLUSION : L'examen ne porte pas sur les aspects suivants :

- questions environnementales en rapport avec les processus et les pratiques d'ordre opérationnel;

- mise en oeuvre de la Politique sur la sécurité du Conseil du Trésor;

- gestion du matériel; et

- gestion des ressources humaines et questions connexes comme la dotation, les relations de travail et la classification.

OBJECTIFS : Les objectifs de l'examen sont les suivants :

- évaluer si les pratiques et les cadres régionaux de gestion dans des centres de responsabilité choisis respectent les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie maximales;

- évaluer dans quelle mesure les aspects choisis des opérations régionales sont conformes aux politiques, procédures et directives des organismes centraux et du Ministère;

- préciser les meilleures pratiques susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

.../3

DÉMARCHE : L'examen se fera en trois étapes :

- enquête et évaluation préliminaires;
- vérification sur place et analyse; et
- rédaction du rapport.

RESSOURCES : Le projet sera confié à du personnel engagé à contrat et sera géré par des employés de la DGÉVI.

CALENDRIER : La planification de l'examen commencera en août 1996 et le rapport sera déposé en mars 1997.

APPROUVÉ PAR :

Jérôme Lapierre
Directeur général régional intérimaire
Région du Québec
le 29 août 1996

Plan d'action

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96/14
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Région du Québec**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Le Directeur général améliore la compréhension des orientations et des priorités du ministère et de la région pour créer un sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'organisation.	6	1. Organiser la tenue d'assemblée(s) générale(s).	DGR	31 mars 1997
		2. Tenir des forums ciblés / non ciblés : présentations, échanges et interactions sur le cadre d'action par secteur, suite au dépôt du cadre d'action et de l'établissement des priorités régionales.	DGR/Directeurs	30 avril 1997
		3. Revoir les médiums utilisés pour communiquer, y compris le format et le contenu des réunions.	Directeur int., Services exécutifs	30 juin 1997
2. Pour être en mesure de répondre aux nouveaux défis de façon proactive, la haute gestion responsabilise un plus grand nombre de personnes en transférant la gestion de chacun des dossiers aux employés concernés.	7	1. Identifier les dossiers sujets à une implication importante de la haute gestion et déterminer qui devrait être le responsable du dossier.	DGR/DGA	31 mai 1997
		2. Le responsable du dossier devra s'entourer d'une équipe au besoin.	Responsables de dossiers/Directeurs	31 mai 1997
		3. Le responsable du dossier tiendra l'équipe et la haute gestion informés. (Continu)	Responsables de dossiers	31 mars 1998
		4. Les gestionnaires doivent accepter les erreurs associées à des prises de risque calculé et supporter ceux à qui sont confiées les tâches. (Continu)	Gestionnaires	31 mars 1998

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Région du Québec**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
3. La haute gestion crée un cadre de travail souple et flexible, adapté aux nouveaux enjeux en vue de favoriser le décloisonnement.	7	1. Revoir le mandat ainsi que les tâches et activités actuelles des différents secteurs.	DGR/DGA/Directeurs	30 septembre 1997
		2. Identifier les projets requérant un travail d'équipe multidisciplinaire.	DGR/DGA/Directeurs	30 avril 1997
		3. Identifier des critères pour constituer les équipes.	DGR/DGA	31 décembre 1997
		4. Développer des critères pour le fonctionnement des équipes.	DGR/DGA	31 décembre 1997
		5. Développer des modèles de contrat de gestion pour les équipes.	DGR/DGA	31 décembre 1997
		6. Développer des modèles de contrats d'engagement.	DGR/DGA	31 décembre 1997
		7. Garder vivant le forum utilisé dans le cadre de ce mandat.	DGR/DGA	31 mai 1997
		8. Tenir compte de la participation au travail d'équipe dans les évaluations de rendement. (Continu)	Gestionnaires	31 mars 1998
		9. Intégrer au programme de formation le développement de facilitateurs pour maximiser le rendement des équipes. (Continu)	Gestionnaire rég. Ressources humaines	30 novembre 1997

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Région du Québec**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. Dans ce contexte, l'organisation supporte l'environnement en évolution par des moyens novateurs de développement et par l'intégration de multiples modes de partage d'information et de connaissance dans l'accomplissement des activités quotidiennes.	8	1. Identifier les sujets d'actualité et favoriser la création de cercles d'apprentissage. 2. Le comité de formation devrait développer et mettre en oeuvre des modalités de jumelage et de mentorat et revoir les modalité d'affectations. 3. Favoriser l'apprentissage de la relève en faisant participer des employés à des réunions, groupes de travail, etc. 4. Voir ce qu'il se fait ailleurs en terme de meilleures pratiques concernant la relève du point de vue de son identification, de son développement et de son avancement.	Gestionnaire rég. Ressources humaines	31 octobre 1997
5. De concert avec les Premières Nations la direction régionale, en collaboration avec l'Administration centrale, développe et adhère à des principes de partenariat qui tiennent compte des responsabilités des deux parties.	9	1. Susciter des forums de discussions avec les Premières Nations. 2. Définir des principes et établir une mentalité de partenariat : - en renforçant nos réseaux; - en impliquant les autochtones dans la prise de décision; - en acceptant de prendre des risques; et - en favorisant des activités communes pour une meilleure compréhension des valeurs de chacun.	DGR	31 octobre 1997